

A thick dark green vertical bar runs down the left side of the page. A green arrow-shaped box points to the right from this bar, containing the text 'Année 2016'. In the bottom left corner, there are several thin, curved, light green lines that sweep upwards and to the right.

Année 2016

# Le commerce traditionnel peut-il se passer d'une stratégie digitale aujourd'hui ?

Master 1, Management Double Compétences

Benjamin Barbin  
UNIVERSITE DE NANTES



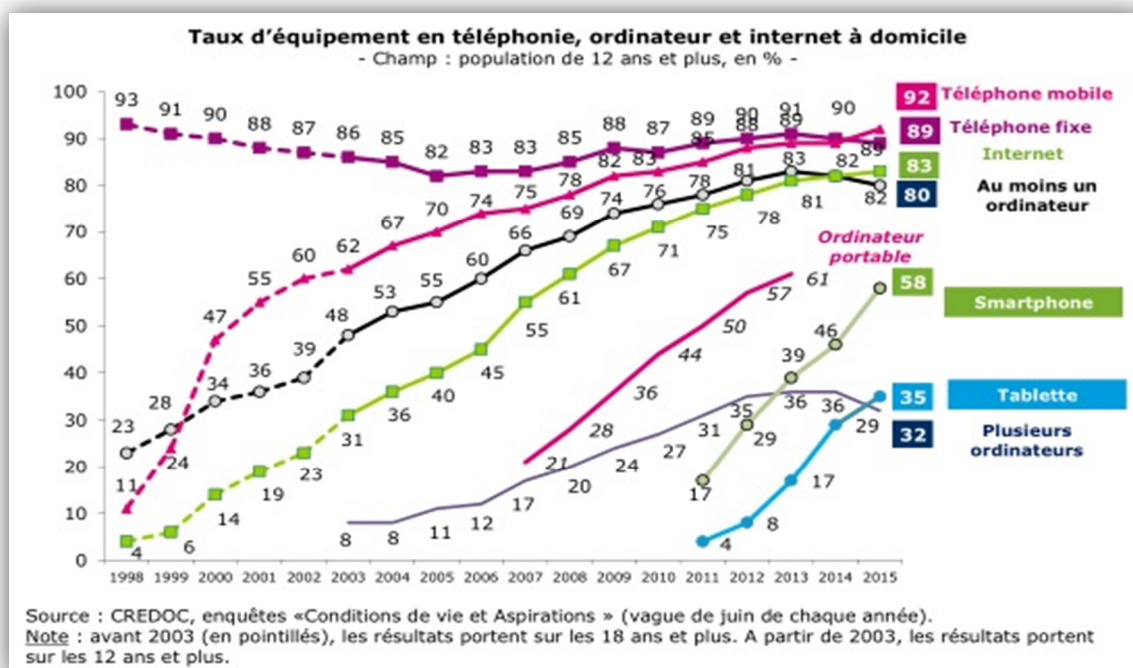
# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| Introduction .....  | 3  |
| 1 - Le nouvel environnement digital du consommateur .....                                   | 6  |
| 1.1 - De l'équipement numérique au comportement « <i>Cross-Canal</i> » du consommateur..... | 6  |
| 1.2 - Nouvelles entreprises au business model innovant .....                                | 9  |
| 1.3 - Nouvelles opportunités et menaces pour les acteurs en place .....                     | 11 |
| 2 - Les limites de la stratégie digitale.....   | 15 |
| 2.1 – Les achats en ligne relativement « modeste » .....                                    | 15 |
| 2.2 - L'importance de la présence physique .....  | 17 |
| 2.3 – La valeur ajoutée distribuée par l'entreprise reste fondamentale.....                 | 21 |
| 3 – Tirer profit d'une stratégie digitale .....   | 24 |
| 3.1 – L'existence d'un seul type de client .....  | 25 |
| 3.2 – Augmenter et exploiter la valeur ajoutée de son produit ou service.....               | 26 |
| 3.3 – Elargir sa zone de chalandise et sa proximité .....                                   | 29 |
| 3.4 - Maintenir sa compétitivité.....   | 33 |
| Conclusion .....  | 34 |
| Bibliographie .....   | 36 |

## Introduction

Les supports et les outils numériques ont connus un développement fulgurant ces dernières années. La croissance exponentielle des équipements tels que les tablettes, les smartphones et les ordinateurs portables ainsi que le développement des connexions à haut débit (fibre, 3G, 4G) permettent désormais à l'utilisateur de se connecter efficacement via internet en permanence, où qu'il soit, avec tous les usages que ces nouvelles habitudes peuvent impliquer. Avec 58% des français équipés d'un smartphone en 2015 (+12 points en 1 an) et 83% des personnes connectés à internet, dont 68% déclarent se connecter quotidiennement<sup>1</sup>, le digital est aujourd'hui omniprésent dans l'environnement du consommateur.

Si le développement d'internet et des micro-ordinateurs n'est désormais plus une révolution, la croissance des équipements mobiles (ordinateurs portables, tablettes et smartphones) est quant à elle beaucoup plus récente (17% des consommateurs équipés d'un smartphone en 2011 contre 58% aujourd'hui<sup>1</sup>). Comme le met en évidence le graphique introductif ci-dessous, l'environnement digital du consommateur a profondément muté en l'espace de 5 ans et aucun signe ne permet d'envisager une inversion de la tendance actuelle.



<sup>1</sup> Source : Baromètre du numérique, édition 2015

Ces nouvelles tendances, nous le verrons, jouent un rôle déterminant dans le comportement d'achat du consommateur et influent donc directement l'environnement de l'entreprise.

Face à ce constat, le commerce traditionnel peut-il se passer d'une stratégie digitale aujourd'hui ?

La *digitalisation* d'un commerce ou d'une entreprise traduit la transformation de toute ou partie de son business model compte tenu des usages des nouveaux équipements numériques afin d'accroître ou de maintenir ses performances et sa compétitivité.

Le *commerce traditionnel* correspond quant à lui à la forme la plus répandue et la plus simple du commerce comportant des acteurs tels que le client, le fournisseur, le commerçant avec une relation physique établie en point de vente (Exemple : fleuriste, grande surface alimentaire...).

Le temps de l'entreprise et de son évolution est potentiellement plus long que celui de l'émergence des nouvelles technologies et des nouveaux usages. Les *logiques dominantes*<sup>2</sup> sont parfois profondément ancrées et la prise en compte de ce nouvel environnement digital nécessite une prise de conscience de la part des dirigeants d'entreprise d'une part, et de développer des ressources et des compétences tout à fait nouvelles d'autre part.

De l'émergence de cette problématique, on remarque de prime abord de nouvelles entreprises dites « *start-up* »<sup>3</sup> au business model innovant et au potentiel disruptif important. Ces nouvelles structures fondent leur business model sur la base de ce nouvel environnement digital du consommateur et redessine les relations entre les parties prenantes du secteur (Exemple : OpenClassrooms, plateforme d'e-éducation<sup>4</sup>) au travers de stratégies dites de *rupture*. On assiste d'autre part à l'adaptation des acteurs en place déterminés à maintenir leur compétitivité grâce à des stratégies « *multi-canal* » et « *cross -canal* », c'est-à-dire en exploitant à la fois le canal de distribution *on-line* et *off-line*.

---

<sup>2</sup> La logique dominante sur un secteur d'activité correspond aux usages répandus traduisant ainsi les méthodes de travail de toute ou partie des acteurs en place.

<sup>3</sup> Une start-up est une jeune entreprise innovantes à forte croissance ou au fort potentiel de croissance (Source : Wikipedia, Janvier 2016).

<sup>4</sup> OpenClassrooms est une plateforme d'éducation en ligne. Des écoles et des universités y déposent désormais certains cours pour accroître leur notoriété au travers de la plateforme.

Cette problématique s'inscrit dans un environnement en pleine mutation où de nouvelles opportunités se dessinent pour de futurs acteurs, mais également où de nouvelles menaces apparaissent pour ceux déjà en place. Le débat actuel sur *l'ubérisation* de l'économie et la *loi Macron* ainsi que l'environnement d'*hyper-compétition* dans lequel évolue les acteurs s'inscrivent dans le cadre de ma problématique qui s'impose alors parfois d'elle-même dans la stratégie des entreprises. De grandes structures n'ayant pas su prendre le pivot technologique à posteriori indispensable ont vu leur business model simplement s'écrouler : c'est le cas de l'entreprise Kodak lors de l'émergence de l'appareil photo numérique, alors que l'entreprise restait focalisée sur la fabrication d'appareil photo argentique et de leurs pellicules.

Pour y répondre, nous allons dans une première partie évoquer le nouvel environnement digital du consommateur avec les nouveaux comportements de consommation qu'il implique et les conséquences remarquées sur les acteurs en place et les nouveaux entrants. Dans un second temps, nous allons voir les limites de la stratégie digitale : la valeur ajoutée du produit ou du service de l'entreprise reste primordial pour se développer, quel que soit l'environnement numérique du consommateur. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous évoquerons la possibilité de tirer profit d'une stratégie « cross-canal » pour exploiter les forces et les faiblesses de chacun des canaux de distribution et construire une *expérience d'achat*<sup>5</sup> riche et unique.

---

<sup>5</sup> L'expérience d'achat est défini comme un « ensemble de résultats, dont le souvenir, découlant d'une interaction personne / objet / situation » (Claire Roederer, 2008).

# 1 - Le nouvel environnement digital du consommateur

## 1.1 - De l'équipement numérique au comportement « *Cross-Canal* » du consommateur

En 2015, l'équipement numérique n'a jamais été aussi important avec, nous l'avons vu, 58% des personnes équipés d'un smartphone. 84% ont un accès internet quel que soit le support utilisé, dont 68% déclarent se connecter quotidiennement<sup>6</sup>. Compte tenu de ces équipements numériques, des comportements de consommation et d'utilisation nouveaux peuvent être mis en évidence. Ce sont ces comportements qu'il est important d'analyser pour mettre en exergue de nouvelles opportunités et menaces pour l'entreprise, permettant ainsi de déterminer le bien-fondé de la mise en place d'une stratégie digitale.

### Achat via Internet

34,7 millions de Français achètent sur Internet soit 79% des internautes et 62% des Français ont achetés en ligne en 2014. Six millions de Français ont déjà acheté à partir de leur mobile, soit 10% des ventes Internet en 2015. 26% des acheteurs en ligne ont choisi le retrait du colis dans le magasin de l'enseigne. 70% des internautes ont déjà acheté ou vendu sur des sites mettant en relation les particuliers<sup>7</sup>.

On constate donc un phénomène de large ampleur qui ne peut, à minima, plus être ignoré dans l'entreprise.

### Media et social via Internet

Chaque jour au travers le monde, ce sont 4,8 milliards d'interaction sur Facebook et 1,3 milliards d'applications téléchargées sur smartphone. 5,9 milliards de recherches sont effectuées sur Google au quotidien et 300 milliards d'email envoyés<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Source : Baromètre du numérique, 2015.

<sup>7</sup> Source : Fevad, Chiffres clés 2015.

<sup>8</sup> Source : Uber's and Amazon's digital strategies excel, Barton Goldenberg – Customer Relationship Management, Janvier 2016.

## Recherche d'informations via Internet

53% des internautes ont recherché des avis et des commentaires de consommateurs pour pouvoir choisir le produit à acheter ou le site sur lequel effectuer cet achat. 29% des acheteurs envisagent d'utiliser leur mobile en 2015 en magasin pour s'orienter dans les rayons, comparer les prix, consulter les avis clients, consulter les caractéristiques techniques d'un produit<sup>5</sup>...

51 % des propriétaires de boutiques physiques et de sites marchands ont bénéficiés d'un impact positif du virtuel sur le physique (CA en progression, augmentation de la fréquentation ou meilleure information délivrée)<sup>7</sup>.

Ces statistiques nous montrent la progression des outils digitaux à la fois par leur fréquence d'utilisation mais également par la diversité des occasions à les utiliser. Le consommateur n'hésite plus, nous allons le voir, à utiliser son terminal mobile et sa connexion internet associée pour prendre des renseignements sur un produit ou un magasin.

### LA NOUVELLE STRATEGIE « *CROSS-CANAL* » DU CONSOMMATEUR

Le terme « *cross-canal* » est apparu à la suite du « *multi-canal* ». Le terme « *multi-canal* » désigne l'utilisation de plusieurs canaux de distribution par une même entreprise sans lien particulier entre eux (notamment Internet et Physique). L'entreprise disposait alors simplement d'un site internet présentant ses activités sans que celui-ci soit en interaction avec sa présence physique. La stratégie « *cross-canal* » est définie quant à elle comme « *la stratégie qui consiste à éliminer les ruptures, quelle que soit leur nature (physique, émotionnelle, économique, cognitive ...) lors des changements de canaux par un client tout au long d'une même expérience avec une enseigne* ». (Collin-Lachaud / Vanheems, 2011).

Nous ne distinguons alors plus la stratégie Internet de la stratégie physique, le parcours client est considéré comme une expérience unique et complexe qui fait intervenir les différents canaux de distribution. L'entreprise ne fait plus de distinction et considère conjointement l'ensemble des canaux disponibles pour établir sa stratégie.

L'accroissement exponentiel des terminaux mobiles durant ces dernières années constitue avant tout une révolution sur le support, le consommateur dispose désormais d'une connexion internet permanente en lieu et place du traditionnel micro-ordinateur au centre du foyer. Les smartphones, les tablettes et les ordinateurs portables, couplés aux nouvelles connexions fibre optique, 3G et 4G



permettent désormais une navigation fluide et performante sur l'ensemble des supports à sa disposition.

Ces statistiques et ces nouveaux équipements mettent principalement en évidence l'utilisation et l'imbrication permanente de plusieurs canaux de distribution par le consommateur. Il peut acheter en ligne et retirer son achat dans le magasin de l'enseigne, s'informer en magasin et acheter sur la boutique en ligne si la taille n'est pas disponible. L'expérience utilisateur est enrichie et fortement personnalisée par ces différentes interactions.

L'utilisation de plusieurs canaux engendre des coûts additionnels pour le consommateur (Vanheems, 2007), mais les bénéfices tirés de ce comportement d'achat en sont nettement supérieurs. Ainsi, on peut mettre en évidence le gain de temps, la commodité, la possibilité d'acheter à domicile et le contrôle de soi, le gain financier, l'information, l'absence de pression, les références d'experts, l'accès à l'opinion d'autres personnes comme autant de motivations à se rendre sur Internet pour préparer son achat ou le finaliser. (Forsythe, Liu, Shannon, Gardner, 2006).

Ainsi les étapes du processus de décision (identification du besoin, recherche des informations, évaluation des alternatives de choix, choix, évaluation post-achat) ne s'effectue plus sur un seul canal disponible, le consommateur utilisera l'ensemble des canaux de distribution à sa disposition suivant les buts qu'ils souhaitent atteindre : des buts purement économiques, une affirmation de soi, la quête de significations symboliques, la recherche d'interactions sociales et de stimulations « expérientielles » et l'utilisation de schéma et d'habitudes d'achat. (Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan, 2005).

Ces nouvelles habitudes de consommation replacent le client au centre du dispositif en lui donnant un pouvoir accru par l'information, la connaissance et la décision. Le consommateur est devenu acteur et libre : Internet lui permet de consulter et d'interagir avec les comparateurs de prix, les réseaux sociaux, les blogs, les forums...<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Barba Catherine, Alarcon Pierre, Gratadour Jean-Rémi, Isaac Henri, Oualid Patrick, Volle Pierre, « Le commerce électronique : évolution ou révolution ? », Entreprises et histoire 3/2011 (n° 64), p. 167-182.

## 1.2 - Nouvelles entreprises au business model innovant

Le *business model* peut être considéré comme la manière dont une entreprise crée de la valeur pour ses parties prenantes (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) et dont elle capte une partie de cette valeur (Teece, 2010 ; Morris et al., 2005). Il s'agit donc de son schéma de fonctionnement et permet de mettre en évidence ses sources de dépenses et de revenus au travers son organisation.

L'entreprise doit en permanence intégrer les opportunités et les menaces de son environnement externe pour maintenir ses parts de marché et sa compétitivité ou bien même se développer dans son secteur d'activité. L'environnement peut évoluer de façon lente et progressive ou au contraire de manière spectaculaire sous la forme de *ruptures*. L'analyse « *SWOT* »<sup>10</sup> et l'adaptation de l'entreprise, couplée au développement d'avantages concurrentiels constituent ainsi les deux éléments de l'approche classique permettant à l'entreprise de réussir (Métais et Saïas, 2001).

Les nouveaux comportements du consommateur induits par les nouveaux équipements, notamment mobile, constituent indéniablement un environnement nouveau et spectaculaire pour les entreprises et les différents secteurs d'activités. Pour rappel, seulement 17% des Français étaient équipés d'un smartphone en 2011, contre 58% en 2015<sup>11</sup>.

Nous l'avons vu en introduction, la *logique dominante* d'un secteur d'activité et les acteurs en places n'évoluent parfois pas aussi vite que les nouvelles technologies dites de *ruptures* le permettent, laissant ainsi la place à de nouveaux acteurs au *business model* innovant et disruptif qui consiste à rompre avec les *facteurs clés de succès*<sup>12</sup> de l'environnement pour tenter d'imposer ses propres règles du jeu. Les ressources et compétences nécessaires pour effectuer un pivot technologique sont émergentes et nouvelles, et l'entreprise doit intégrer délibérément cette stratégie pour y parvenir. Or l'entrepreneur ou la direction stratégique doit d'abord considérer une évolution comme majeure ou importante pour pouvoir l'intégrer dans sa stratégie.

---

<sup>10</sup> Le modèle SWOT permet une analyse interne (Forces et Faiblesses) et externe (Opportunités et Menaces) de l'entreprise.

<sup>11</sup> Source : Baromètre du numérique, 2015.

<sup>12</sup> Facteurs clés de succès : Éléments stratégiques que toute entreprise doit maîtriser pour rester durablement présente dans un secteur.

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel dit *d'hyper-compétition*, un avantage concurrentiel est toujours voué à se détériorer rapidement et défendre sa même position sur le long terme est illusoire. La vitesse d'évolution de la concurrence et des marchés impose un mouvement et une adaptation permanente de l'entreprise<sup>13</sup>. Les différentes politiques économiques des gouvernements successifs en faveur de la création d'entreprise renforcent cette situation *d'hyper-compétition*. (Exemple : Loi « Dutreil » de 2003 supprimant le capital social minimum des SARL).

Lors de l'émergence d'internet, nous avons ainsi vu apparaître les premiers « *pure players* » tel qu'Amazon<sup>14</sup>, au détriment de très gros acteurs traditionnels tel que Walmart<sup>15</sup> aux Etats-Unis. Nous constatons le même phénomène aujourd'hui avec le nouvel environnement digital et interactif du consommateur. Les « *pure players* » sont des entreprises exploitant uniquement le canal de distribution Internet pour se développer (on-line). Ce sont généralement des *start-up* à la structure simple et organique<sup>16</sup>, intégrant complètement les nouvelles ressources et compétences nécessaires à la prise en compte de ce nouvel environnement digitalisé, leur faisant ainsi bénéficier d'un *avantage concurrentiel*<sup>17</sup> important, et pouvant même introduire rapidement cet avantage concurrentiel comme *facteurs clés de succès* sur le secteur d'activité dans lequel elles évoluent. Ces acteurs au business model innovant ont parfois un potentiel disruptif très important par rapport à la *logique dominante*, entraînant ainsi des réactions des acteurs en place sur le secteur concerné (Charitou et Markides, 2003). On parle alors d'une approche *performative* du business model, c'est-à-dire qui induit des changements dans le secteur d'activité, en opposition avec une approche *adaptative* où l'entreprise adapte son business model à son environnement (Maucuer, Ronteau, Lesage, 2015).

---

<sup>13</sup> Finance Contrôle Stratégie, Emmanuel Métais – Volume 4, N° 1, mars 2001, p. 183 - 213.

<sup>14</sup> Amazon est une entreprise de vente en ligne «pure player » fondée en 1994 aux Etats Unis par Jeff Bezos (actuel PDG). (Janvier 2016).

<sup>15</sup> Walmart est une entreprise américaine multinationale spécialisée dans la grande distribution, fondée par Sam Walton et aujourd'hui présidée par son fils aîné, S. Robson Walton. (Wikipedia, consultation janvier 2016).

<sup>16</sup> Une structure organique comporte des relations de travail lâches et informelles où les problèmes sont réglés à mesure qu'ils surgissent (Mintzberg, 1995).

<sup>17</sup> Un avantage concurrentiel est une valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés pour la créer (Porter, 1987).

C'est notamment le cas d'Uber, une entreprise américaine « *pure player* » et de son service de réservation en ligne de voiture avec chauffeur. Le secteur d'activité et les taxis réagissent vivement compte tenu du grand différentiel de valeur : Uber propose un service à plus bas prix avec une réservation simple et rapide depuis un smartphone ou un ordinateur. Plus proche des attentes du client (prix, technologie), le service proposé par Uber a immédiatement rencontré un vif succès.

Le secteur de permis de conduire rencontre les mêmes difficultés avec l'émergence d'entreprise « *pure player* » telle qu'Ornikar, dont le siège social est situé à Nantes. La société propose de suivre le code en ligne et de prendre des leçons de conduite à prix réduit. On assiste alors à des opérations de *lobbying*<sup>18</sup> de la part des acteurs en place pour conserver leurs intérêts et notamment leur situation de monopole, ici dans le cadre des professions réglementées.

### 1.3 - Nouvelles opportunités et menaces pour les acteurs en place

En opposition avec le mode de fonctionnement d'une « *start-up* », les acteurs déjà en place disposent généralement d'une structure plus complexe et bureaucratique<sup>19</sup>, potentiellement incompatible avec l'apparition de toutes les nouvelles technologies dites de *ruptures* et de toutes les nouvelles habitudes d'achat. Une structure plus complexe a besoin de plus de temps pour réagir, adapter son produit ou son service à son nouvel environnement.

Les plus petites structures telle que les PME et les TPE (64% des entreprises marchandes sont des TPE en France<sup>20</sup>) sont plus propices à la prise en compte de ce nouvel environnement digital : implication du dirigeant, indépendance vis-à-vis d'un actionnariat et faible formalisation des processus sont autant de facteurs permettant une adaptation rapide et efficace de l'entreprise<sup>21</sup>. Cependant, la surcharge de travail et le manque de recul sur l'activité peut conduire le dirigeant à mal

---

<sup>18</sup> Le Lobbying traduit l'action d'un groupe d'influence pour conserver ses intérêts privés en exerçant des pressions ou influences sur des personnes ou institutions publiques détentrices de pouvoir (Wikipedia, Janvier 2016).

<sup>19</sup> Une structure bureaucratique sous-entend des procédés et des processus de décisions standardisés et formalisés (Mintzberg, 1995).

<sup>20</sup> Source : Le Figaro : Emploi, PIB : que pèsent réellement les TPE en France ? (30 mars 2015).

<sup>21</sup> Dumoulin Régis, Simon Éric, « Stratégie de rupture et PME : la réplique impossible. », Revue française de gestion 2/2005 (no 155), p. 75-95.

appréhender les mutations en cours sur son secteur d'activité. Une vision stratégique globale est donc nécessaire.

#### NOUVELLES MENACES POUR LE COMMERCE TRADITIONNEL

Nous l'avons vu dans le début de cette première partie, le nouvel environnement digital du consommateur et de l'entreprise induit de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces pour toutes les entreprises du commerce traditionnel déjà en place. Les nouvelles ressources et compétences développées par les nouveaux entrants pour tenir compte du nouveau comportement des consommateurs leur offre d'abord un *avantage concurrentiel*, qui peut devenir un *facteur clé de succès* pour tous les acteurs en place sur le secteur concerné.

**La menace de nouveaux entrants** est importante dans un environnement technologique en pleine mutation. Ce nouvel environnement digital entraîne de nouveaux comportements d'achat, le processus de décision est éclaté dans les différents canaux de distribution à la disposition du consommateur. Si les acteurs en place ne tiennent pas compte de ces mutations, de nouveaux entrants au *business model* innovant le feront avec des *stratégies de ruptures*. L'entreprise doit donc veiller à être au plus proche du consommateur pour répondre en permanence à ses besoins du mieux possible. Chronodrive a ainsi été le précurseur en matière de courses en ligne à venir retirer sur place, permettant ainsi au consommateur un gain de temps. Aujourd'hui l'ensemble des enseignes de la grande distribution ont développé ce service en l'espace de quelques années seulement.

**La modification des ressources et compétences** nécessaires constituent une menace importante dans le jeu concurrentiel. Selon le courant Resource-based-view, l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise s'expliquent par la qualité et la spécificité des ressources et compétences (Atamer et Calori, 2011). Pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise doit donc faire évoluer ses ressources et compétences pour intégrer les opportunités et les menaces du nouvel environnement digital du consommateur.

**Apparition de nouveaux métiers** pour intégrer le savoir-faire induit par les nouvelles ressources et compétences nécessaires. Le digital marketing, le développement web / applicatif ou encore la manipulation des bases de données entraînent l'apparition de nouveaux métiers que les acteurs déjà en place ne maîtrisent pas naturellement. Dans le cadre de la vente en ligne, l'apparition des métiers logistiques apparaissent même comme de véritables *facteurs clés de succès*. Pour les petites

structures, il est possible de faire sous-traiter ces compétences dans un premier temps puisqu'il existe de nombreuses agences spécialisées dans tous ces nouveaux savoir-faire.

**La conduite du changement** liée aux différentes mutations que nous venons de voir constitue un enjeu majeur. Le changement d'organisation de l'entreprise sous-entend une stratégie globale délibérée et pertinente, avec l'implication de tous les collaborateurs et la parfaite coordination des services. L'émergence d'une stratégie « *cross-canal* » fait partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise, elle doit être comprise et relayée par l'ensemble des salariés de manière parfaitement simultanée<sup>22</sup>.

#### NOUVELLES OPPORTUNITES POUR LE COMMERCE TRADITIONNEL

Si les nouveaux comportements de consommation constituent des menaces sous certains aspects pour les acteurs en place, ils offrent également des opportunités de commercialisation et de communication indéniables que les « *pure players* » l'ont pas tardé d'exploiter.

**La croissance externe** par le rachat d'acteurs « *pure players* » pour bénéficier de leur expertise et leurs compétences<sup>21</sup>. L'entreprise peut gagner du temps dans l'acquisition d'un savoir-faire en réalisant une croissance externe par le rachat d'un concurrent au business model innovant.

**Elargissement de sa zone de chalandise**<sup>23</sup> par la commercialisation de ses produits en ligne. Internet a permis de supprimer les contraintes d'espace, offrant ainsi l'opportunité pour toute entreprise de commercialiser ses produits en dehors de sa zone de chalandise habituelle.

**Accroître le volume des ventes** par la présence sur tous les canaux de distribution. Les nouveaux équipements mobiles et plus précisément la possibilité de se connecter à Internet partout et tout le temps élimine non seulement les frontières, mais également les contraintes temporelles. Le consommateur qui souhaite acheter votre produit doit pouvoir le faire où qu'il soit, se faire livrer ou le retirer plus tard en magasin. Ces nouvelles habitudes de consommation offrent un potentiel intéressant en terme d'accroissement de chiffres d'affaires.

---

<sup>22</sup> Barba Catherine, Alarcon Pierre, Gratadour Jean-Rémi, Isaac Henri, Oualid Patrick, Volle Pierre, « Le commerce électronique : évolution ou révolution ? », Entreprises et histoire 3/2011 (n° 64), p. 167-182.

<sup>23</sup> La zone de chalandise correspond à l'espace géographique depuis lequel un point de vente physique puise son affluence.

**Multiplier les points de contact** avec ses consommateurs, et ainsi fidéliser davantage sa clientèle. La communication digitale offre des solutions de communication à faibles coûts (réseaux sociaux, emailing, site internet...) qui permettent davantage de proximité en rentrant plus souvent en contact avec ses clients pour les fidéliser.

**Mieux connaître ses clients** au travers la collecte de données depuis des applications mobiles ou son site internet. La meilleure connaissance de ses clients permet une adaptation plus étroite de son offre et ainsi la création d'une expérience d'achat plus fine et plus complexe.

L'environnement complexe et concurrentiel où les règles du jeu peuvent changer en permanence et dans lequel évolue l'entreprise lui impose une adaptation rapide et permanente pour faire face aux nouvelles habitudes de consommation et maintenir sa compétitivité. L'émergence brutale des terminaux mobiles et du digital dans l'environnement du consommateur offrent de nombreuses opportunités à l'entreprise traditionnelle, mais la conduite du changement et l'élaboration d'une stratégie digitale à part entière est également un parcours semé d'embûches.

## 2 - Les limites de la stratégie digitale

Nous avons évoqué dans la première partie le comportement « *cross-canal* » du consommateur, lié aux nouveaux équipements numériques ainsi que les effets induits sur l'entreprise : de l'émergence de nouvelles structures dites « *start-up* » aux nouvelles opportunités et menaces offertes ou contraintes aux acteurs traditionnels déjà en place. S'il peut alors paraître évident que l'émergence de ces changements brutaux en ruptures avec les logiques dominantes permettent de modifier le jeu de la concurrence, n'oublions pas le but premier de tout entreprise : créer de la valeur ajoutée pour le consommateur au travers de son métier et son savoir-faire.

Dans cette seconde partie, nous allons voir que le volume des ventes réalisés au travers le canal internet reste relativement modéré malgré son historique. Nous évoquerons également l'importance de la présence physique et tout ce qu'elle permet d'offrir à la fois pour le consommateur et l'entreprise. Nous parlerons enfin du plus important pour l'entreprise, mettre à profit du consommateur son métier et son savoir-faire.

### 2.1 – Les achats en ligne relativement « modeste »

Si désormais la grande majorité des français est équipé d'un smartphone ou d'une connexion internet, il faut malgré tout relativiser les ventes que génère réellement ce canal de distribution. Ainsi, internet génère 9% du volume d'affaire global du commerce de détail hors alimentaire (la grande distribution notamment), et 6% du volume d'affaire global du commerce de détail en y incluant l'alimentaire<sup>24</sup>.

D'autre part, on constate que seul 0,5% des sites internet représentent 70% du chiffre d'affaires global du canal de distribution internet<sup>23</sup>.

---

<sup>24</sup> Source : Fevad, Chiffres clés 2015.



#### ■ TOP 5 DES SITES E-COMMERCE LES PLUS VISITÉS EN FRANCE

|                    | VISITEURS UNIQUES<br>MOYENS / MOIS | VISITEURS UNIQUES<br>MOYENS / JOUR |
|--------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 1 Amazon           | 16 832 000                         | 1 878 000                          |
| 2 CDiscount        | 10 501 000                         | 868 000                            |
| 3 Fnac             | 8 847 000                          | 676 000                            |
| 4 eBay             | 7 989 000                          | 969 000                            |
| 5 Voyages-Sncf.com | 6 768 000                          | 488 000                            |

| source : Médiamétrie/NetRatings - catégorie créée spécialement pour la Fevad - tous lieux de connexion - applications internet exclues - France - moyenne mensuelle des mois de janvier à mars 2015 |

#### ■ TYPOLOGIE DES SITES MARCHANDS

SELON LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL

| TRANCHES DE CHIFFRE<br>D'AFFAIRES ANNUEL | NOMBRE<br>DE SITES | C.A. DU<br>MARCHÉ |
|--|--------------------|-------------------|
| - DE 1 MILLION D'€                       | 96.2%              | 11 %              |
| DE 1 À 10 MILLIONS D'€                   | 3.4%               | 19 %              |
| + DE 10 MILLIONS D'€                     | 0.5%               | 70 %              |

| source : Fevad ICE |

Ces statistiques et le tableau ci-dessus mettent en évidence un point essentiel : ce sont d'abord les très gros « *pure player* » tels qu'Amazon ou Cdiscount qui s'accaparent de la majeure partie du chiffre d'affaires on-line, rejoints par les entreprises telles que Voyage-Sncf.com<sup>25</sup> offrant de nombreux intérêts à la consommation en ligne pour le consommateur (rapidité et facilité notamment) et sur lesquels leur business model repose.

Si la stratégie digitale paraît offrir de nombreuses opportunités au commerce traditionnel (nous les avons étudiées dans la première partie), il n'en reste pas moins que le canal de distribution traditionnel off-line représente 94% du chiffre d'affaires global du commerce de détail. Nous en évoquerons les raisons dans un second point.

De nombreuses « start-up » fondent effectivement dans un premier temps leur business model uniquement sur le canal on-line, d'une part pour des raisons de coûts évidents (une structure physique engendre des investissements importants) mais d'autre part pour pouvoir créer une stratégie de rupture avec la *logique dominante* et ainsi s'imposer sur le secteur par la voie de la différenciation. L'environnement concurrentiel et *l'hyper-compétition* pousse sans cesse l'entrepreneur à éviter la stratégie de confrontation avec les acteurs déjà en place sur son secteur d'activité, il privilégie alors des *stratégies de ruptures* pour pouvoir s'imposer.

Dans un second temps toutefois, on constate une direction inverse dans la stratégie de l'entreprise « *pure-player* » : les structures ne bénéficiant que d'une présence off-line intègrent

<sup>25</sup> Voyages-sncf.com, créée en juin 2000, est la première agence de voyages en ligne et le premier site marchand français. L'entreprise est une coentreprise entre SNCF Participations (qui détient 50,01 % du capital) et Expedia (qui en détient 49,99 %) (Source : Wikipedia, janvier 2016)

souvent, à un moment ou à un autre dans leur stratégie de développement, l'émergence d'une présence physique telle qu'elle soit. C'est notamment le cas de Free, le quatrième opérateur mobile créé par Xavier Niel qui ne disposait jusqu'alors d'aucunes présences physiques. Malgré les parts de marchés en progression importante dont elle dispose (16,8 % au premier trimestre 2015<sup>26</sup>), la société a ouvert sa première boutique en juin 2012 et en comptabilise désormais 50 en janvier 2016<sup>27</sup>.

Compte tenu du chiffre d'affaires que représente le canal de distribution off-line, nous comprenons sans difficulté le déploiement d'une présence physique et plus généralement d'une stratégie « *cross-canal* » pour les acteurs initialement « *pure player* » souhaitant se développer et acquérir de nouvelles parts de marchés. La sphère réel se rapproche alors inexorablement et finit par se confondre avec la sphère virtuelle de l'enseigne. Nous allons voir tous les avantages qu'offre une telle présence, que ça soit pour le consommateur ou pour l'entreprise elle-même.

## 2.2 - L'importance de la présence physique

Nous venons de l'évoquer, de nombreux acteurs initialement « *pure player* » déploie une présence physique et ainsi une stratégie dite « *cross canal* » dans leur stratégie globale d'entreprise. Nous avons vu que le canal de distribution physique représentait encore 94% du chiffre d'affaires généré par le commerce de détail, malgré l'historique de la connexion internet : 31% des personnes disposaient d'une connexion internet en 2003, 55% en 2007<sup>28</sup>.

Ces statistiques nous montrent à quel point la présence physique paraît importante et indispensable pour un développement commercial d'envergure.

### DE LA VISITE EN MAGASIN A L'EXPERIENCE D'ACHAT DU CONSOMMATEUR

Il est désormais admis que le consommateur peut *faire les magasins* dans un autre but de celui de l'approvisionnement (*buying motives*). Le consommateur se déplace pourvu qu'il puisse satisfaire sa propre utilité (*shopping motives*) qui peut être différente de l'acquisition simple d'un produit de

---

<sup>26</sup> Source : <http://www.universfreebox.com/article/30451/evolution-du-nombre-de-clients-fixe-et-mobile-depuis-2012-Free-seul-operateur-a-augmenter-sa-part-de-marche> (consultation en janvier 2016).

<sup>27</sup> Source : site internet de Free, <http://www.free.fr/freecenter/> (consultation en janvier 2016).

<sup>28</sup> Source : Baromètre du numérique, édition 2015.

consommation (Tauber, 1972). Ainsi, le consommateur se déplace également pour se distraire, avoir des échanges avec d'autres personnes qui partagent les mêmes centres d'intérêt, ou se tenir au courant des nouveautés. Le magasin constitue donc également un lieu de découverte et de promenade, de rencontre et d'échange social (Filser, 2000).

La consommation de l'atmosphère du point de vente se révèle alors tout aussi importante que celle du produit lui-même commercialisé (Filser, 2001), permettant la création d'une expérience d'achat unique, complexe et source de plaisir dont le consommateur est à la recherche (Holbrook et Hirschman, 1982).

Le modèle expérientiel consiste également à enrichir considérablement le processus d'achat du consommateur en ne le limitant pas simplement à la prise d'information (Holbrook et Hirschman, 1982). L'acheteur est à la fois rationnel et cherche en ce sens à optimiser son temps et son argent, mais dispose également de sensibilités beaucoup plus subtiles, propre à chacun, telle que la recherche d'émotions au travers l'acte d'achat. De ce point de vu, chaque consommateur est unique et poursuivra au travers de sa consommation sa quête d'émotions propres (Exemple : acheter des produits équitables pour le respect des producteurs, consommer bio pour préserver sa santé, acheter son pain en boulangerie pour l'intérêt porté à la tradition...).

L'atmosphère qui règne dans une librairie bien achalandée offre donc à ce commerce traditionnel un avantage important par rapport à un simple site de vente en ligne. L'ambiance générale du point de vente, l'agencement, le conseil et la proximité sont autant d'éléments qui participent activement à la constitution d'une expérience d'achat unique et authentique. Le consommateur y est sensible et nous verrons par la suite l'importance de cette considération dans une stratégie « *cross canal* ».

#### L'INEXISTENCE DE FREINS A LA CONSOMMATION

Le canal de distribution on-line présente de nombreux freins à la consommation pour l'acheteur potentiel. Le délai de livraison, l'enregistrement de ses données personnelles (nom, adresse, numéro de carte bancaire...), les frais de transports, l'impossibilité de voir physiquement le produit sont autant d'arguments poussant le visiteur à ne pas convertir sa simple visite en achat ferme et définitif.

Par opposition, l'immédiateté de la possession du produit après son achat constitue donc un argument de taille pour le consommateur de plus en plus pressé, elle participe à la constitution d'une expérience d'achat forte et unique qui n'est pas reproductible depuis un autre canal de

distribution : le chaland consomme à la fois une atmosphère et un produit tout en bénéficiant de la sécurité et de l'instantanéité de la transaction.

La légitimité, que nous allons voir quelques lignes en dessous, est également susceptible d'être une composante importante des freins à la consommation.

#### LA PROXIMITE POUR MIEUX FIDELISER

La proximité avec le consommateur permet de le fidéliser en multipliant les points contacts. Ainsi, Leclerc comptabilise en moyenne 35 passages en caisse par an et par client contre 5 passages en caisse par an et par client chez Amazon<sup>29</sup>. L'inexistence des freins à la consommation que nous avons évoqués dans le point précédent permet d'expliquer une telle différence de « *repeat business* »<sup>30</sup>. La proximité est donc un argument important en faveur du commerce traditionnel, il est corroboré par le chiffre d'affaires encore généré par le commerce de détail sur le canal de consommation physique (ou off-line).

Par ailleurs, la présence physique permet d'emblée une relative visibilité que ne permet pas le canal de distribution internet. La présence digitale sous-entend des coûts marketing très élevés pour être visible dans un environnement d'*hyper-compétition* (6,5 % du chiffre d'affaires dans ma précédente société<sup>31</sup>), notamment sur le moteur de recherche Google qui enregistre plus de 93% des requêtes des internautes<sup>32</sup>.

#### UNE LEGITIMITE PLUS IMPORTANTE

Que ça soit vis-à-vis des partenaires financiers de l'entreprise, de ses fournisseurs ou vis-à-vis de ses clients, la présence physique permet d'afficher une légitimité supérieure à celle d'une « *pure player* ». Un point de vente permet de rassurer en affichant une solidité financière et une motivation de l'entrepreneur plus importante. *Les barrières à l'entrée*<sup>33</sup> sur le canal internet sont effectivement

---

<sup>29</sup> Source : Journal Les echo, 22 janvier 2016.

<sup>30</sup> Le « *repeat business* » correspond aux achats répétés par le consommateur dans un même point de vente. On peut l'assimilé à la fidélité du consommateur.

<sup>31</sup> La publicité sur internet représentait 6,49% du chiffre d'affaires de l'exercice 2014 pour la société Zone Aquatique.

<sup>32</sup> 93,5% des requêtes en décembre 2014. (Source : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/parts-de-marche-des-moteurs-de-recherche-en-france.shtml>, consultation en janvier 2016).

<sup>33</sup> On désigne par barrières à l'entrée les obstacles que doit surmonter une entreprise désirant se lancer sur un nouveau marché (Source : Wikipedia, janvier 2016).

moins importantes que celles imposées par le canal physique (les locaux à financer sont généralement moins importants par exemple), ouvrant ainsi la porte à des entrepreneurs peu scrupuleux dont de nombreux consommateurs peuvent faire les frais. D'autre part, les avis irréguliers publiés sur internet (environ 45%, tous secteurs confondus en 2013<sup>34</sup>) et les arnaques à la carte bancaire en forte progression (700 000 victimes en 2012, en progression de 44% sur deux ans<sup>35</sup>) sont autant d'argument permettant de décrédibiliser ce canal de distribution.

L'éclatement de la bulle internet en 2001 après la surcapitalisation des premiers acteurs ayant suscité un engouement général largement excessif a également contribué à la méfiance des investisseurs envers ce canal de distribution.

La sphère réelle et le commerce traditionnel échappent à ces statistiques peu élogieuses permettant ainsi d'accroître sa légitimité.

#### UNE STRUCTURE DE COUT PLUS PROPICE A LA RENTABILITE

Nous l'avons évoqué précédemment, la visibilité sur le canal on-line est onéreuse, notamment dans un environnement très concurrentiel. Les acteurs digitaux cherchent à diminuer le coût psychologique de l'achat en ligne – les freins à la consommation – en offrant par exemple la livraison ou bien même le retour du produit s'il ne correspond pas aux attentes du consommateur. Cette politique commerciale, destinée à accroître le volume des ventes, diminue considérablement la rentabilité opérationnelle de l'entreprise<sup>36</sup>. Ainsi de gros acteurs historiques tel qu'Amazon ont toujours affichés une rentabilité extrêmement faible ou bien même une perte nette malgré le volume d'affaires colossal généré (Amazon a généré un résultat net négatif en 2014 malgré ses 88,988 milliards d'euros de chiffre d'affaires et une profitabilité de seulement 0,0036 % en 2013<sup>37</sup>).

Ces statistiques nous amène à constater que le volume potentiellement généré par le canal digital, ne permet pas à lui seul d'assurer une profitabilité satisfaisante pour l'entreprise. Les freins à la

---

<sup>34</sup> Source : DGCCRF « Les faux avis de consommateurs sur internet », le 22/07/2014.

<sup>35</sup> Rapport de l'Observatoire national de la délinquance et des réponses pénales (ONDRP) « Les débits frauduleux sur compte bancaire déclarés en 2012 par les ménages », Avril 2014.

<sup>36</sup> Barba Catherine, Alarcon Pierre, Gratadour Jean-Rémi, Isaac Henri, Oualid Patrick, Volle Pierre, « Le commerce électronique : évolution ou révolution ? », Entreprises et histoire 3/2011 (n° 64), p. 167-182.

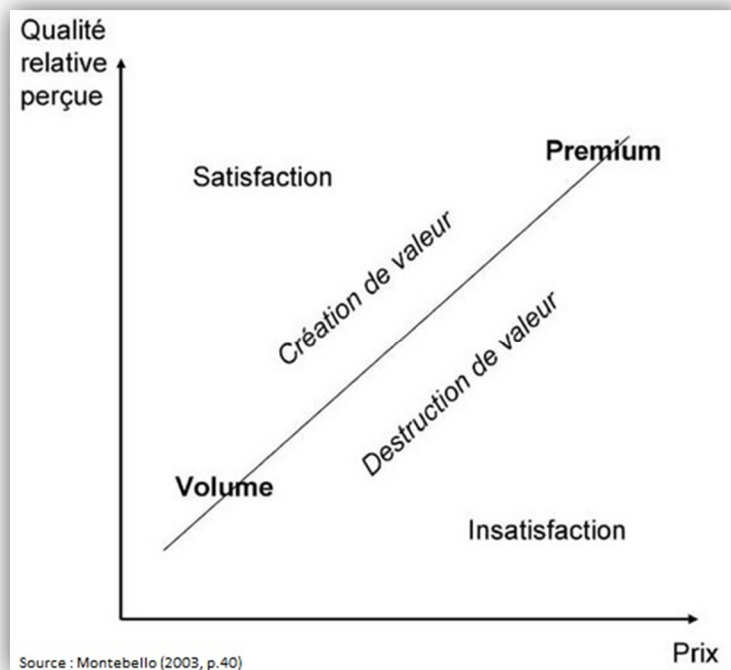
<sup>37</sup> Le chiffre d'affaires d'Amazon était de 88,988 milliards d'euros pour 241 millions d'euro de perte en 2014 (Source : 2014 Annual Report Amazon, 24/04/2015).

consommation et l'environnement d'*hyper-compétition* propres au canal off-line poussent les entreprises à sans cesse poursuivre leurs efforts pour faciliter l'acte d'achat, au détriment de leur rentabilité opérationnelle. Si certaines structure « *pure player* » reste profitable malgré tout (Exemple : Vente Privée), c'est parce qu'elle apporte au consommateur une valeur ajoutée suffisamment importante pour que l'entreprise puisse couvrir l'ensemble de ses coûts opérationnels et ainsi rester profitable.

### 2.3 – La valeur ajoutée distribuée par l'entreprise reste fondamentale

La focalisation sur la stratégie digitale, à l'instar des « *pure players* » tel qu'Amazon, ne permet pas systématiquement une profitabilité suffisante pour l'entreprise, nous venons de l'évoquer dans le point précédent. Que le commerce traditionnel soit présent ou non sur l'ensemble des canaux de distribution à disposition du consommateur, ce n'est que si l'entreprise propose un produit ou un service utile aux yeux client, et que ce dernier soit prêt à en payer le prix demandé, qu'elle pourra alors espérer être profitable sur le long terme.

Le concept de la création de valeur repose simplement sur deux axes, l'un correspond à la qualité perçue par le client, l'autre au prix qu'il est prêt à payer pour obtenir le prix ou le service à la qualité perçue (Michel Montebello, 2003). L'entreprise doit donc proposer un produit ou un service en corrélation avec le prix que le client est prêt à payer pour l'obtenir, il s'agit du croisement de l'offre et de la demande qui peut être résumé sur la figure ci-dessous. On y distingue deux des grandes stratégies génériques de Porter : la domination par les coûts (stratégie de volume), ou la différenciation (fondée sur la qualité).



L'entreprise ne doit donc pas faire l'impasse sur sa capacité stratégique à l'exercice de son métier initial permettant de créer de la valeur aux yeux du client, c'est-à-dire sur ses ressources et compétences physiques, financières, humaines, technologiques et organisationnelles (Johnson et al., 2011), quel que soit le canal de distribution qu'elle souhaite par ailleurs utiliser pour distribuer la valeur auprès du consommateur final. On distingue alors ici le métier de l'entreprise, c'est-à-dire la maîtrise d'un ensemble de ressources et compétences nécessaires à l'existence d'un système d'offre (le savoir-faire de l'entreprise), des missions associés à ce savoir-faire, c'est-à-dire sa capacité à offrir des prestations à des individus ou à des organisations selon les attentes qu'ils souhaitent voir satisfaire (le savoir-satisfaire de l'entreprise)<sup>38</sup>.

L'entreprise OpenClassrooms, créée en 2008, est spécialisée dans l'édition et la production de « MOOC »<sup>39</sup> en ligne. Ses ressources et ses compétences sont ainsi d'abord mobilisés au service de son métier, son savoir-faire revendiqué depuis sa création qui est la production de cours de grande qualité (pédagogique, ludique et enrichissant). Sa mission et son savoir-satisfaire réside quant à lui dans la délivrance du cours : accessible au plus grand monde (sur son site internet) et sans

<sup>38</sup> Source : Bréchet, 1996.

<sup>39</sup> « MOOC » signifie Massive Open Online Course (cours en ligne ouvert à tous).

contraintes de temps, malgré du contenu et des services « premium » qui constituent la base de son business model.

Le métier de la grande distribution est de proposer une gamme large et profonde de produit alimentaire, perçue comme une réelle valeur aux yeux du client (la valeur ajoutée de l'entreprise). Aujourd'hui, elle propose au consommateur d'acheter ces produits non seulement en magasin telle qu'elle pouvait le faire traditionnellement, mais également sur internet via leur nouveau service « *drive* »<sup>40</sup> que de nombreuses enseignes développent. La mission de la grande distribution est de faciliter l'accès des consommateurs aux produits et à ce titre, le service « *drive* » répond aux nouvelles habitudes de consommations. Pour autant, le savoir-faire initial ne change pas, le secteur fait simplement évoluer ses ressources et compétences pour assurer ses nouvelles missions.

Ce point met en évidence l'importance de la valeur ajoutée distribuée par l'entreprise, elle ne doit en aucun cas être occultée par une quelconque stratégie de communication ou de distribution qui, malgré tout très importantes, relèvent davantage du marketing. Reynaud Emmanuelle précise ainsi dans son article « *La première mission stratégique est de minimiser les erreurs stratégiques en maîtrisant les éléments de base requis par l'activité ou l'industrie* »<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Le « *drive* » vous permet de commander les produits en ligne pour les retirer en magasin.

<sup>41</sup> Reynaud Emmanuelle, « La création de valeur en stratégie. », Revue française de gestion 6/2009 (n° 196), p. 107-111.



### 3 – Tirer profit d'une stratégie digitale

Nous avons pu évoquer dans notre première partie les nouvelles habitudes de consommation du consommateur liées notamment aux nouveaux équipements, et plus particulièrement le comportement « *cross-canal* » qu'il peut adopter au quotidien, sans contraintes ressenties et au bénéfice d'intérêts personnels multiples (gain de temps, commodité, gain financier, prise d'information...).

Malgré la part relativement faible du chiffre d'affaires global du commerce de détail réalisée en ligne, nous avons pu voir au travers de quelques exemples (Ornikar pour le secteur du permis de conduire et Uber pour celui des taxis / véhicule avec chauffeur) que certains nouveaux entrants au business model innovant étaient malgré tout capables de perturber la sérénité de la *logique dominante* au point d'attirer vivement l'attention des acteurs en place qui n'hésitent alors pas à mener des opérations de *lobbying* pour conserver leurs intérêts.

S'il est vrai que le canal de distribution on-line ne cannibalise pas l'essentiel des ventes, il ne faut cependant pas sous-estimer les bénéfices d'une stratégie digitale sur un commerce traditionnel et plus particulièrement sur les ventes qu'il peut ainsi réaliser en sus dans son magasin physique. Pour rappel, 51 % des propriétaires de boutiques physiques et de sites marchands affirment avoir bénéficié d'un impact positif du virtuel sur le physique : Chiffre d'affaires en progression (58% d'entre eux), augmentation de la fréquentation en magasin (52% d'entre eux) ou meilleure information délivrée au client (55% d'entre eux)<sup>42</sup>.

Nous avons précédemment évoqué toute l'importance d'une présence physique (visibilité, proximité, légitimité) par rapport à une visibilité exclusivement digitale. Le commerce traditionnel bénéficie donc d'un atout de taille qu'il ne doit pas renier mais mettre à profit en l'associant à une stratégie digitale. Nous allons effectivement voir dans cette troisième et dernière partie, au travers d'exemples concrets et pertinents, tout l'intérêt que peut représenter la considération d'un seul et unique consommateur aujourd'hui : celui qui adopte une stratégie « *cross-canal* » au gré de ses envies et de ses propres besoins tout au long du processus d'achat.

---

<sup>42</sup> Source : Fevad Chiffres clés, 2015.

### 3.1 – L’existence d’un seul type de client

Le niveau d’équipement numérique et les habitudes de consommation sont tels qu’il ne faut désormais plus dissocier le canal physique et réel du canal digital et virtuel. Nous l’avons vu précédemment, le consommateur va et vient entre les canaux de distribution au gré de ses envies, de ses contraintes et de ses besoins personnels. C’est à ce titre que le terme « *multi canal* », initié lors de l’émergence d’internet, disparaît aujourd’hui au profit du terme « *cross canal* » qui rend compte de cette interpénétration permanente des différents canaux dans le processus de décision du consommateur.

La prise en compte d’un seul et unique type de client permet d’abord à l’enseigne d’élaborer une stratégie de commercialisation et de communication globale en cohérence avec sa stratégie d’entreprise, sans risque d’assimiler les ventes enregistrées depuis l’un ou l’autre des canaux à de la cannibalisation, tel qu’on pourrait le visualiser dans une simple vision « *multi canal* »<sup>43</sup>. L’existence d’un seul client au comportement « *cross canal* » impose donc l’uniformisation de sa stratégie et un *positionnement*<sup>44</sup> clair : des prix cohérents entre le site internet et le magasin ainsi que, plus simplement, une charte graphique unique quel que soit le support de communication utilisée (physique ou digital) constituent des exemples intéressants.

L’enseigne Décathlon qui distribue des articles de sport considère ainsi très justement son site internet comme faisant partie intégrante de l’expérience client : les prix de vente affichés sont identiques, le classement des produits est organisé par univers (telle que l’organisation des points de vente) et la carte de fidélité de l’enseigne s’utilise aussi bien ligne qu’en magasin.

La stratégie globale et l’absence de cannibalisation conduit également à considérer l’utilisation d’infrastructures communes entre les différents canaux de distribution (locaux, structure organisationnelle...), la mise en place d’opérations et de politique marketing conjointes, le partage des clients, la sollicitation de fournisseurs et partenaires identiques comme autant de sources de

---

<sup>43</sup> Barba Catherine, Alarcon Pierre, Gratadour Jean-Rémi, Isaac Henri, Oualid Patrick, Volle Pierre, « Le commerce électronique : évolution ou révolution ? », Entreprises et histoire 3/2011 (n° 64), p. 167-182.

<sup>44</sup> Dans son usage dominant, le positionnement correspond à la position qu’occupe un produit ou une marque dans l’esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques, etc.). (Source : <http://www.definitions-marketing.com/definition/positionnement/>, consultation février 2016).

synergies possibles entre les canaux permettant ainsi de réduire les coûts en comparaison de si elles avaient été menées séparément (Steinfield, Adelaar et Lai, 2002). La valeur ajoutée proposée initiale étant relativement identique, la stratégie digitale consiste avant tout à étendre le potentiel de son savoir-faire et de son assortiment compte tenu des nouvelles habitudes de consommation.

### 3.2 – Augmenter et exploiter la valeur ajoutée de son produit ou service

#### LA CO-CREATION D'EXPERIENCE ET DE VALEUR

Dans un environnement de plus en plus concurrentiel et d'*hyper-compétition*, la différenciation passe par la création d'une expérience d'achat forte et unique. Le comportement « *cross canal* » du consommateur le replace, nous l'avons vu précédemment, au centre du dispositif du processus d'achat. Nous ne parlons alors plus simplement de création de valeur par l'entreprise mais de co-création de valeur et d'expérience à la fois par l'entreprise et le consommateur. L'enseigne met à disposition de ses clients, par l'intermédiaire des différents canaux de distribution à disposition, différentes ressources de type économiques, temporelles, ludiques, utopiques ou sociales (Arnould, 2005 ; Vargo et Lusch, 2004). Le consommateur décide alors de son propre chef d'utiliser ou non les ressources mises à disposition compte tenu de ses contraintes et de ses besoins personnels (efficience, esthétique, lien social, recherche de plaisir, achat responsable ou malin...).

L'entreprise créer de la valeur pour ses clients en lui proposant différentes ressources d'une part, et le consommateur participe à la création de valeur vis-à-vis de l'entreprise en mobilisant ces ressources suivant ses besoins personnelles d'autre part. On parle alors de co-création de valeur dans laquelle le client et l'entreprise y participent conjointement. Dans la conception traditionnelle du processus de création de valeur, les consommateurs se situaient en dehors de l'entreprise et le concept de « chaîne de valeur » représente parfaitement le rôle unilatéral de l'entreprise dans la création de valeur (Porter, 1980). L'entreprise produit et le client consomme.

La co-création de valeur permet d'enrichir considérablement l'expérience d'achat, le consommateur devient alors également acteur dans l'acte de consommation et l'entreprise pourra se différencier de ses concurrents en participant à l'élaboration d'une expérience plus personnalisée et plus proche des attentes du consommateur auquel il aura lui-même participé. Cette expérience client enrichie est une source d'avantage concurrentiel importante pour l'entreprise, lui permettant ainsi de se différencier vis-à-vis des autres acteurs du secteur.

L'enseigne de grande distribution Leclerc propose ainsi à ses clients la possibilité de faire leurs courses en ligne avec le retrait en magasin au créneau horaire de leur choix (sélectionné lors du passage de la commande : 2 heures minimum après le passage de la commande durant les horaires d'ouverture), ou bien de s'approvisionner directement à l'intérieur du point de vente, de façon plus traditionnelle. Le consommateur dispose alors d'un choix et peut envisager l'une ou l'autre des solutions proposés suivant ses contraintes personnelles. Dans le premier cas, il pourra faire ses courses sur son ordinateur personnel depuis son domicile ou son lieu de travail. Ce choix lui permettra notamment de visualiser toutes les promotions proposées (gain financier, achat malin) et de gagner du temps lors du retrait de sa commande (gain de temps). Dans le second cas, le consommateur se rendra directement dans le point de vente pour y faire ses courses, il n'aura pas besoin de s'organiser au préalable puisqu'il pourra obtenir les produits dès la transaction effectuée (contrainte organisationnelle).

L'entreprise peut également renforcer la co-crédation de valeur en permettant à ses clients de participer à l'élargissement d'une gamme de produit ou de service ou bien même de participer à l'évolution de sa marque (philosophie, charte graphique...) via le recueillement d'avis, de sondage ou d'idée depuis son site internet. L'enseigne Décathlon a ainsi développé une plateforme dédiée à la co-crédation de produit sportif « Décathlon création »<sup>45</sup> permettant au consommateur de proposer des idées et de participer à l'élaboration de projets.

#### VALORISER ET EXPLOITER SON SAVOIR-FAIRE ET SES PRODUITS

Au-delà de l'enrichissement de l'expérience d'achat par l'entreprise et le consommateur au travers de la co-crédation de valeur facilitée par une stratégie digitale, le commerce traditionnel peut également valoriser son savoir-faire et exploiter le potentiel de son assortiment de manière plus optimale en facilitant le processus de décision du consommateur directement sur le lieu de vente.

Il est montré que les préférences des consommateurs se font au moment de la prise de décision et l'environnement d'achat à une grande importance sur l'intensité des préférences établies (Simonson, 2005 ; Yoon et Simonson, 2008). L'acheteur dispose d'une rationalité limitée et mettra ainsi à sa disposition ses propres ressources pour établir un choix (expériences passées,

---

<sup>45</sup> Decathlon Creation est la plateforme de co-crédation des produits sportifs. Le consommateur propose ses idées et participe au développement des projets pour remporter des récompenses. (Source : <https://fr.decathloncreation.com/>)

connaissances personnelles, buts poursuivis, etc...), mais également les ressources à sa disposition dans son environnement.

De même, l'excès de choix dans un assortiment peut avoir un impact négatif sur la prise de décision chez le consommateur (Quelch et kenny, 1994) qui peut se sentir submergé et impuissant pour prendre effectuer un choix. Par opposition, une offre simple et moindre facilite le processus de décision chez le consommateur (Chernev, 2003), améliore l'expérience d'achat (Huffman et Kahn, 1998) et augmente même son niveau de satisfaction (Iyengar et Lepper, 2000).

Si nous venons de voir que l'excès de variété peut être néfaste au processus de décision du consommateur sur le point de vente, il est malgré tout établi que l'importance de l'assortiment est un critère d'évaluation prédominant pour le consommateur. Il classe ainsi par ordre d'importance la variété du choix juste après la localisation et les prix (Hoch et al., 1999). Le choix étant un argument en faveur des achats en ligne, le commerce traditionnel doit tenir compte de cette ambivalence compliquée et mettre les mesurent à sa disposition pour répondre à cette contrainte du client « *cross canal* ».

**L'information sur le lieu de vente** constitue un élément de choix important pour répondre à cette contrainte. Elle peut être ainsi énormément renforcée par la mise à disposition de matériel numérique afin de promouvoir l'assortiment proposé par le détaillant tout en guidant le consommateur dans son choix. Une bibliothèque peut par exemple proposer à ses clients de rechercher un ouvrage parmi sa collection sur une tablette fixée sur un support. Le point de vente ne fait que valoriser son potentiel initial, à savoir la gamme de livre dont elle dispose dans le cas de la bibliothèque. Le consommateur peut alors tirer profit du point de vente et de tous ses avantages que nous avons pu voir précédemment (proximité, immédiateté, sécurité), tout en bénéficiant des atouts que peut offrir le digital (facilité de la recherche, avis consommateurs sur les produits, conseils d'utilisation avancés...).

Le point de vente utilise un support numérique pour offrir un conseil exhaustif et avisé sur l'utilisation d'un produit avec des informations supplémentaires, délivrer les avis des consommateurs, effectuer une recherche dans la gamme de produit du magasin, suggérer un produit complémentaire ou additionnel, etc...

Une meilleure information sur le lieu de vente permet d'enrichir l'expérience d'achat du client et donc de le fidéliser au détriment de ses concurrents.

**L'information hors du lieu de vente** par l'intermédiaire d'un site internet ou d'une application mobile permet également au consommateur de prendre connaissances des produits et/ou des services de l'entreprise où qu'il le souhaite et quand il le souhaite. Le comportement « *cross canal* » est réalisée sans contraintes par le consommateur, il utilise le canal de distribution de son choix suivants ses besoins et ses envies, de manière instantanée. Nous l'avons vu précédemment. Les équipements mobiles et l'amélioration des connexions internet sur ces terminaux s'étant beaucoup perfectionnés, le consommateur utilise désormais naturellement ce support pour la recherche d'information. Le commerce traditionnel peut ainsi exploiter son savoir-faire et son assortiment de manière plus optimale en mettant à disposition du consommateur de l'information sur ses produits ou service, des guides et conseils, des actualités, etc.

Cette information omniprésente permet de nourrir et de répondre au comportement « *cross canal* » du consommateur, pouvant déclencher au-delà de sa satisfaction et de l'enrichissement de son expérience vécue, une visite en magasin, un achat en ligne (si le commerçant le propose), une prescription pour un autre consommateur potentiel... La réponse au besoin du consommateur permet d'éviter une insatisfaction (temporaire ou durable) et le déclenchement potentiel d'une vente chez une enseigne concurrente.

### 3.3 – Elargir sa zone de chalandise et sa proximité

Le commerce traditionnel se caractérise par l'existence d'une *zone de chalandise* relativement restreinte (surface sur laquelle s'exerce l'attractivité d'un point de vente). Par opposition avec le canal de distribution digital qui tend à faire disparaître les frontières et les limites au sein d'un pays ou potentiellement mieux encore, au travers le monde entier. Le second canal offre donc un potentiel de marché de taille très importante.

Nous avons évoqué dans le point précédent la possibilité de valoriser son savoir-faire et son assortiment grâce à la digitalisation du commerce traditionnel, sans pour autant entrer dans une démarche pro-active de vente en ligne, associée à de la communication digitale. Cette première étape semble déjà pouvoir offrir de belles opportunités au commerce traditionnel en répondant aux nouvelles habitudes du consommateur et en maintenant ainsi sa compétitivité à l'instar de ses concurrents. Elle permet également de limiter l'évolution des ressources et des compétences nécessaires à la réalisation de son métier initial sans en intégrer de nouveaux telle que la logistique.

Il est possible d'aller malgré tout encore plus loin dans la réponse au comportement « *cross canal* » du consommateur et d'une part, de vendre ses produits ou ses services sur une surface plus importante que la zone de chalandise offerte par son point de vente physique, et d'autre part, de communiquer de manière pro-active sur les différents supports digitaux pour élargir la proximité avec le consommateur en terme de temps et d'espace.

#### VENDRE SES PRODUITS OU SES SERVICES EN LIGNE

Nous avons évoqué dans la partie deux l'importance de la présence physique, notamment par opposition à une structure dite « *pure player* » accumulant plusieurs contraintes pour la vente de ses produits (légitimé, délais et frais de livraisons impactant la rentabilité, proximité avec le consommateur...). L'organisation et la structure d'une entreprise « *pure-player* » n'est pas la même que celle d'un commerce traditionnel, en dépit de la vente de produits similaires. Nous avons notamment évoqué la logistique et le web-marketing comme de véritables *facteurs clés de succès* pour le commerce en ligne. L'entreprise traditionnelle ne pourra donc pas faire l'impasse sur les ressources et compétences nécessaires si elle se dirige vers une telle stratégie.

Il est cependant possible d'externaliser un certain nombre d'activités dont on ne maîtrise par le savoir-faire : développement de site internet, web-marketing et communication, logistique... De nombreux nouveaux métiers sont ainsi apparus très récemment pour l'exercice de toutes ces nouvelles compétences (Exemple : Spécialiste SEO<sup>46</sup>, Community Manager<sup>47</sup>, Traffic Manager<sup>48</sup>...) indispensables dans un environnement d'*hyper-compétition*.

Le déploiement d'une telle stratégie doit être cependant nuancé avec la rentabilité qu'elle peut générer pour l'entreprise. Nous avons vu dans la seconde partie que la structure de coûts propre au commerce en ligne (logistique, publicité et communication...) peut profondément affecter le résultat opérationnelle de l'entreprise.

---

<sup>46</sup> Le Spécialiste SEO est en charge du référencement dit « naturel » d'un site internet. Il optimise le contenu et les techniques pour améliorer le positionnement d'un site dans le classement des moteurs de recherche.

<sup>47</sup> Le Community Manager est en charge de l'animation d'une communauté, notamment au travers de tous les réseaux sociaux (Facebook, Twitter...).

<sup>48</sup> Le Traffic Manager est en charge de l'utilisation et l'optimisation des différents leviers d'acquisition de trafic pour un site internet. Les différents leviers d'acquisition de trafic sont notamment les moteurs de recherche, les programmes d'affiliation, les réseaux sociaux...

Le commerce traditionnel peut néanmoins s'appuyer sur une présence physique et une proximité avec le consommateur. Le comportement « *cross canal* » de ce dernier peut, nous l'avons vu, le pousser à acheter un produit en ligne, tranquillement depuis son domicile dans la soirée. Il peut cependant avoir l'envie de le recevoir rapidement tout en s'épargnant des frais de livraison, ces deux contraintes constituant des freins importants à la consommation. Le commerçant, s'il propose le retrait de la commande effectuée sur le site internet de l'enseigne en magasin, s'appuie alors sur sa présence physique pour d'une part accroître sa légitimité et d'autre part pour éliminer des freins importants à la consommation : le délai et les frais de livraison.

Un client qui ne connaissait pas le magasin de par sa présence géographique pourra alors malgré tout commander via le canal de distribution on-line. Un client qui connaissait quant à lui le magasin mais qui souhaitait commander à un moment ou à un endroit ne lui permettant pas de s'y rendre pourra également profiter des services de l'enseigne. Le commerce traditionnel accroît alors son chiffre d'affaires.

L'enseigne Décathlon propose ainsi la totalité de son assortiment en ligne. Il est possible pour le consommateur de se faire livrer ou de retirer sa commande directement dans le magasin Décathlon de son choix (260 magasins revendus sur leur site internet). L'entreprise s'appuie sur son réseau de point de vente physique pour supprimer davantage de freins à la consommation auxquels serait soumis un « *pure player* » : elle propose l'échange gratuit dans tous ses magasins. Nous constatons ici toute la puissance d'un réseau physique associée à une stratégie digitale.

#### ELARGIR LA PROXIMITE AVEC LE CONSOMMATEUR PAR LA COMMUNICATION DIGITALE

Le nouvel environnement numérique et digital du consommateur a conduit à l'émergence de plateformes de communication telles que les réseaux sociaux, les blogs, les forums... introduisant ainsi des espaces libres et ouverts à tous, permettant d'un côté à l'entreprise de communiquer partout et tout le temps mais permettant également d'un autre côté tous les excès de la part des consommateurs et plus généralement des « internautes ». Nous parlons aujourd'hui beaucoup d'« *e-reputation* »<sup>49</sup>, qu'il s'agisse d'une personne ou d'une organisation. Le comportement « *cross canal* » du consommateur et la considération d'un seul et unique type de client élimine

---

<sup>49</sup> L'e-réputation est la réputation, l'opinion commune (informations, avis, échanges, commentaires, rumeurs...) sur le Web d'une entité (marque, personne morale ou physique). Elle correspond à l'identité de cette marque ou de cette personne associée à la perception que les internautes s'en font. (Source : Wikipedia, consultation février 2016).



l'imperméabilité entre le canal digital et le canal physique : la communication sur l'un des canaux influe immédiatement la réputation de l'enseigne de manière globale et donc sur l'ensemble des canaux de distribution à disposition.

Nous démontrons ici une fois encore les nouvelles opportunités et les nouvelles menaces induites par les nouveaux comportements et les nouveaux équipements pour le commerce traditionnel et les acteurs déjà en place.

D'une part, une stratégie digitale peut ainsi permettre **d'étendre sa communication commerciale** aux clients potentiels sur les moteurs de recherches ou sur les réseaux sociaux via de la publicité en ligne dans l'objectif de faire connaître ses produits, ses services ou une offre plus spécifique. Ces différentes plateformes intègrent un critère géographique si le commerçant souhaite limiter sa communication sur une surface donnée, notamment pour tenir compte de l'emplacement de son point de vente physique.

D'autre part, le comportement « *cross canal* » du consommateur et plus particulièrement ses visites et ses achats sur le site internet de l'enseigne **permet d'enrichir la base de donnée de l'entreprise** et d'améliorer ainsi en profondeur la gestion de la relation client (*GRC* ou *CRM*<sup>50</sup>) compte tenu des informations enregistrées. Nous l'avons vu, une expérience d'achat forte permet de se différencier de ses concurrents dans un environnement concurrentiel. La collecte d'information sur le client permet de mieux cerner ses besoins, ses attentes et ses habitudes d'achats. Il est alors plus facile pour l'entreprise d'adapter sa communication ou son offre plus spécifiquement au profil du consommateur au travers de son site internet, ses e-mailing...

---

<sup>50</sup> GRC pour Gestion Relation Clientèle ou CRM en anglais pour customer relationship management.

### 3.4 - Maintenir sa compétitivité

La compétitivité économique d'une entreprise désigne « *sa capacité, à vendre et fournir durablement un ou plusieurs biens ou services marchands sur un marché donné en situation de concurrence* »<sup>51</sup>.

L'environnement concurrentiel et plus particulièrement d'*hyper-compétition* oblige les nouveaux entrants à utiliser des stratégies dites de ruptures avec la logique dominante pour pouvoir se démarquer et émerger sur le marché, au détriment des acteurs déjà en place (Exemple : L'entreprise Nantaise Ornikar sur le secteur du permis de conduire).

Nous l'avons évoqué dans la première partie de ce mémoire, l'acteur en place est alors soumis à de nombreuses menaces permanentes (nouveaux entrants, modification des ressources et compétences nécessaire, apparition de nouveaux métiers, conduite du changement) auxquelles il doit tenir compte pour espérer maintenir sa position ou mieux encore, acquérir de nouvelles parts de marchés sur son secteur d'activité.

La considération d'un seul et unique client au comportement « *cross canal* » d'une part (du fait des nouveaux équipements), l'augmentation de la valeur ajoutée distribuée et l'élargissement de sa zone de chalandise et de sa communication permet avant tout à l'entreprise de considérer les nouvelles habitudes que le consommateur peut adopter afin de maintenir sa compétitivité. Nous les avons vus et détaillées dans la première partie. L'avantage concurrentiel d'aujourd'hui n'est pas celui de demain et la concurrence impose à l'entreprise le mouvement permanent pour perdurer sur le marché.

Compte tenu que 51 % des propriétaires de boutiques physiques et de sites marchands affirment avoir bénéficié d'un impact positif du virtuel sur le physique<sup>52</sup>, sans pour autant qu'une étude qualitative sur la stratégie digitale des marchands est été menée en parallèle, nous pouvons affirmer que la considération digitale relève aujourd'hui de la compétitivité des entreprises.

---

<sup>51</sup> Source : Wikipedia (Consultation février 2016)

<sup>52</sup> Source : Fevad, Chiffres clés 2015.

## Conclusion

Nous avons pu évoquer au travers de l'étude de la problématique les nouvelles habitudes des consommateurs d'aujourd'hui et plus particulièrement le comportement « *cross canal* » qu'il adopte au quotidien sans contraintes ressenties, induites par les nouveaux équipements numériques et l'amélioration de la couverture et de la vitesse des connexions internet. Nous avons vu que de nouvelles entreprises au business model innovant émergeaient alors avec des stratégies de rupture par rapport à la logique dominante du secteur et que de nouvelles opportunités et menaces s'imposaient aux acteurs déjà en place.

Dans une deuxième partie, nous avons pu étudier les limites d'une stratégie digitale : d'abord au travers du volume relativement limité que le canal de distribution on-line pouvait encore représenter, ensuite par les nombreuses contraintes et freins à la consommation dont souffrent les acteurs « *pure players* ». Nous avons pu également évoquer dans cette seconde partie l'importance de la présence physique au travers de la légitimité et de la proximité avec le consommateur et la richesse de l'expérience d'achat du client en magasin. La visite dans le point de vente ne se réduisant pas uniquement à une logique d'approvisionnement (*buying motives*) mais répondant à d'autres contraintes et besoins proprement personnel (*shopping motives*). Egalement, nous avons précisé que le savoir-faire de l'entreprise (son métier) était primordiale pour distribuer de la valeur ajoutée au consommateur final, la stratégie digitale doit faire partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise sans occulter les points essentiels du business model (qu'est-ce que je propose d'abord à mon client ? est-il prêt à en payer le prix ?).

Enfin, dans la troisième et dernière partie il a été question de tirer profit de la mise en place d'une stratégie digitale. Elle commence par la reconnaissance d'un seul client, sans distinction entre les différents canaux de distribution (physique et digital). Il peut alors consulter en ligne, se renseigner avec les avis consommateurs, acheter en magasin pour bénéficier de l'immédiateté et de la présence physique, ou se faire livrer. Le client utilise les différents canaux de distribution au fil du processus d'achat et au gré de ses envies et de ses besoins. Nous avons ensuite pu voir que la stratégie digitale pouvait permettre d'une part d'accroître la valeur ajoutée distribuée au client, notamment en enrichissant son expérience d'achat au travers de la co-crédation de valeur, et d'autre part, de dynamiser les ventes en élargissant sa zone de chalandise et en augmentant la proximité

avec le consommateur grâce à la communication digitale et l'amélioration de la Gestion de la Relation Clientèle (GRC ou CRM).

Si la valeur ajoutée distribuée par l'entreprise reste un élément fondamental, le consommateur est bel et bien replacé au cœur du dispositif et du processus d'achat de par sa prise d'information, sa comparaison entre les enseignes et le choix qu'il peut désormais effectuer en toute liberté. L'entreprise, si elle veut maintenir sa compétitivité, si elle veut conserver une réputation à la hauteur de ses exigences, doit accepter les nouvelles règles du jeu qui se dessine au travers des nouvelles habitudes de consommation et adapter son business model autant que possible.

Ce nouvel environnement digital permet d'observer d'autres tendances, notamment l'émergence de la *consommation collaborative*<sup>53</sup> au travers de nombreuses plateformes d'échange ou de location entre particulier (Exemple : Blablacar et le covoiturage, Air bnb et la location d'appartement / maison). Un nouveau problème d'envergure émerge alors, pouvant faire l'objet d'une nouvelle étude intéressante, quelle serait la limite entre la concurrence déloyale et la *consommation collaborative* ? Le rapport Terrasse<sup>54</sup> qui vient d'être rapporté au Premier Ministre nous montre une nouvelle fois l'importance et l'ampleur des nouvelles habitudes de consommation qui sont aujourd'hui plus que jamais d'actualité.

---

<sup>53</sup> La consommation collaborative, ou encore l'économie de partage ou l'économie collaborative désigne un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété, notamment au travers de la location ou de l'échange.

<sup>54</sup> Remis lundi 8 février à Manuel Valls, le rapport du député PS Pascal Terrasse avance 19 propositions pour encadrer et développer l'économie collaborative.

## Bibliographie

Prahalad et Ramaswamy, 2004 : Co-creation experiences: The next practice in value creation.

Balasubramanian, Raghunathan et Mahajan, 2005 : Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice.

Forsythe, Liu, Shannon, Gardner, 2006 : Development of a scale to measure the perceived benefits and risks of online shopping.

Vargo et Lusch, 2004 : New Dominant Logic for Marketing.

Collin-Lachaud / Vanheems, 2011 : Comment le parcours cross-canal du consommateur transforme-t-il son expérience de shopping ?

Nicholson Patrick, Vanheems Régine, « Orientations d'achat et comportement multi-canal du client. », *Management & Avenir* 1/2009 (n° 21), p. 136-156.

Maucuer, Ronteau, Lesage, 2015 : Construction et performativité d'un business model innovant

Claire Roederer, 2008 : Marketing et consommation expérientiels.

Filser, 2000 : Motivations de fréquentation de points de vente et pratiques spatiales des consommateurs en magasin.

Barba Catherine, Alarcon Pierre, Gratadour Jean-Rémi, Isaac Henri, Oualid Patrick, Volle Pierre, « Le commerce électronique : évolution ou révolution ? », *Entreprises et histoire* 3/2011 (n° 64), p. 167-182.

Dumoulin Régis, Simon Éric, « Stratégie de rupture et PME : la réplique impossible. », *Revue française de gestion* 2/2005 (n° 155), p. 75-95.

Reynaud Emmanuelle, « La création de valeur en stratégie. », *Revue française de gestion* 6/2009 (n° 196), p. 107-111.

Piris Yolande, « Il y a trop de choix mais je veux de la variété ! Une nouvelle approche du comportement de recherche de variété par la rationalité limitée. », *Management & Avenir* 8/2011 (n° 48), p. 118-134.

Fevad, chiffres clefs 2015 : <http://www.fevad.com/etudes-et-chiffres/chiffres-cle-2015>